

## 研究論文

# 村上七郎による「編成主導體制」導入の再考 —テレビ番組制作過程への影響と、その後のシステムの変容—

松井 英光

実践女子大学人間社会学部非常勤講師

## 1. はじめに

本論文は、1980年代よりテレビ局の内部で段階的に台頭してきた組織システムである「編成主導體制」が、当時のフジテレビ編成担当専務であった村上七郎により導入された経緯を再考し、その後の番組制作過程に多大な影響を及ぼしている実態と、現在までに於ける「編成主導體制」のシステム自体の変容を検証する。

その際に、テレビの「送り手」と「作り手」を分離する視座から考察したが、1980年代以降、テレビの制作部門を中心とする「作り手」と、非制作部門を中心とする「送り手」の関係は大きく変化している。具体的には、テレビ放送開始から1970年代までの初期段階では「作り手」を主体とする「制作独立体制」が主流であったが、1980年代以降は「送り手」を主体とする「編成主導體制」が主流となりつつある。この「制作独立型モデル」から「編成主導型モデル」への組織モデルの移行による影響は、視聴率の番組制作過程への浸透という形態で明確に現れていると想定される。

この「編成主導體制」導入という、1980年代初頭に於けるテレビメディア内部の組織改革を主導したのが村上七郎であったが、テレビ研究の中で「編成主導體制」自体が議論されることもなく、その功績は十分に周知されていない状況にある。村上は1919年に誕生し、1947年に東京大学法学部を卒業、同年に共同通信社に入社しており、1954年に開局したニッポン放送に転職し、報道部を経て編成局で「婦人専門局」の方針を打ち出して、編成主導により後発局を短期間で「聴取率トップ」のラジオ局に押し上げた。その後、村上は1957年にフジテレビに転出し、一旦はテレビ新広島に出向するが、フジテレビの視聴率が低迷して1980年に編成担当専務としてフジテレビに復職する<sup>1</sup>。その際に、村上は最後発局であったニッポン放送の聴取率を一年間でトップの座に押し上げた際の経験から、テレビ局に「編成主導體制」を導入する組織的なイノベーションを敢行して、不振を極めていたフジテレビはゴールデン帯、プライム帯、全日帯の年間視聴率がトップとなる「視聴率三冠王」を短期間で獲得する。

その後、1990年代になると日本テレビがフジテレビの「編成主導體制」を模倣した組織に変更して「視聴率三冠王」をフジテレビから奪取すると、他の民放キー局もこの視聴率獲得に向けて効果的な組織体制の導入に追随した。しかし、現状の「編成主導型モデル」の組織では、視聴率が獲

得できないと判断された番組や「作り手」が淘汰され、類似番組の氾濫を助長する傾向が見られる。結果として、テレビ番組は多様性を喪失し、若年層を中心に「テレビ離れ」と言われる現象の拡大が指摘されている。

そこで、本論文では1980年代初頭に村上七郎がテレビメディアの組織体制を変革した際の「編成主導型モデル」を精査し、現状の「送り手」の中心となる編成部門が肥大化して「作り手」の自律性を制約する「編成主導体制」が浸透する組織との本質的な相違を検証した。更に、村上の企図する組織像を確認して再評価すると同時に、当時の組織モデルが現在の「テレビ離れ」の進行するメディア状況に適応する可能性を模索していきたい。

## 2. 研究方法および先行研究・構成

従来のテレビ研究では、社会学でマス・コミュニケーション過程の基本的要素と規定された、「送り手、通信内容、受け手」の三要素をテレビメディアに応用して、この中の「通信内容」に相当する「番組」を中心とする「送り手」と「受け手」の二元論が幅広く展開されてきた。社会学者のウィルバー・シュラムもテレビのコミュニケーション過程を語る際に、「送り手」をコミュニケーション組織であるテレビ局全体と見なして、「われわれが過程について語るとき、われわれは送り手が受け手に通信内容を伝達するとき何が起るかについて言及しているのである<sup>2)</sup>」と主張したが、「作り手」に対する言及は無かった。一方で、日本のテレビ研究でも、この社会学的なマス・コミュニケーション過程の研究枠組みが援用され、その後のテレビメディア研究においても主流となっている。ところが、シュラムらが想定した初期段階におけるテレビメディア内部の組織構造が現在までに複雑化し、「送り手」と「受け手」の二元論では対処しきれない状況に変容してきている。

実際に、これまでのテレビ研究では、「送り手」と「作り手」が明確に区別されてこなかったため、テレビ局の組織における編成と制作の働きが混同されてしまい、現状の「編成主導体制」の確立が番組制作過程に及ぼす影響を適切に認識することは困難であった。従来のテレビ研究の中で、視聴率至上主義批判が繰り返される一方で、その根底にある「編成主導体制」の問題点そのものは見過ごされてきたとも言える。

もちろん、「作り手」の要素を含む示唆的な研究として、後藤和彦や岸田功による編成研究などがあり、これらは「送り手」論の一環として1960年代より議論されてきた。実際に、後藤は編成構造を三つのレベルに分類し、「トップ・マネジメント、およびその直後のスタッフ・セクションの行為」が第一レベル、「企業体の中の編成セクションにおいて行われている行為」は第二レベル、「具体的放送番組という表現形式に転化し、創造する制作行為」を第三レベルと定義した<sup>3)</sup>。また、岸田は編成を同じ視聴者層をターゲットとする同ジャンルの番組を同時時間帯に放送する「挑戦的戦略」編成と、裏番組の視聴者層の弱点をターゲットとして同種番組の衝突を回避する「共存的戦略」編成に分類している。その上で、岸田は「挑戦的戦略」の編成方法について、「アメリカのテレビ局では主流の方法論であり、日本でも朝帯のモーニングショーの編成枠などで採用されている<sup>4)</sup>」が、基本的に日本では「共存的戦略」が採用されていると指摘している。

しかし、1970年代後半で、これらの編成研究の系譜は、ほぼ断絶している。その原因の一つとして、当時の「送り手」の定義に共通概念が存在していなかったことが挙げられ、その結果、個々の研究が分断され、大きな潮流を形成するに至らなかったと考えられる。現在までの「送り手」論の先行研究では、明確に「作り手」を「送り手」から分離して考察する文献は見受けられない。実際に、1970年代後半までの「送り手」論を検証すると、「送り手」という概念に共通項が存在せず、「作り手」と「送り手」の概念が区別されない状態で、各種「送り手」論の議論自体が噛み合わない状態であり、その後は、テレビの「送り手」論自体が衰退している。

そこで本論文では、「作り手」と「送り手」を混同してきた従来のテレビ研究の枠組みを再検討し、この二つを分離した視座を採用した。そして、番組制作過程における編成の影響力増大の歴史と、「編成主導体制」がもたらすテレビへの影響を指摘する一方で、村上による「編成主導型モデル」の意義を再考し、現状の組織体制との相違点を照射していきたい。

その際に、「作り手」と「送り手」を分離した視座を活用して、民放キー局と準キー局を対象に「編成主導体制」の影響を分析するための類型モデルを提示した。具体的には、1980年代以前の「制作独立型モデル」と、村上が組織改革を断行した1980年代以降の「編成主導型モデル」の二類型に分類する。この類型モデルを使って、具体例となる番組制作過程の歴史分析を行った。研究方法としては質的調査法を採用し、文献調査に加えて、「作り手」や「送り手」の実務者に対する、状況に応じてオープンエンドな設問で対応した自由形式で実施する非構造化インタビュー方式による聞き取り調査を中心に実施した。

論文構成については、本章で研究方法、研究目的などを明示し、先行研究を検討した上で、第3章では、1980年代初頭に村上による組織改革が実行される以前の主流モデルであった、「作り手」が「送り手」から「自律性」を確保した「制作独立型モデル」と、1980年代以降の「作り手」が「送り手」に吸収された「編成主導型モデル」の二類型に分類したモデルを設定する。そして、第4章と第5章では、第3章までの理論枠組みを補強する歴史分析を行う。その際には、ビデオリサーチの関東地区世帯視聴率データによる年間視聴率トップのテレビ局の時代区分を採用した上で、組織モデルの変化を考察していく。終章では村上による「編成主導体制」導入の意義を再確認し、現在までの組織体制の変容と課題を明示する。

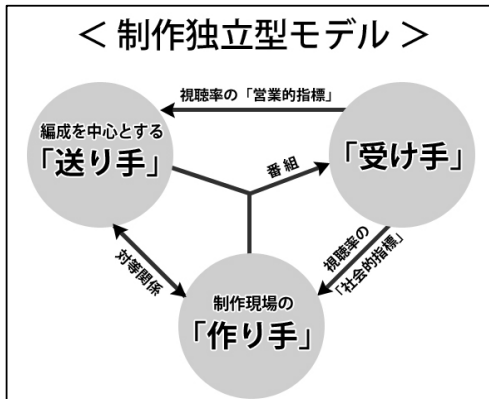
### 3. 「制作独立型モデル」と「編成主導型モデル」

本論文では、「作り手」と「送り手」の関係性を、「制作独立型モデル」から「編成主導型モデル」への変遷を基軸に考察している。1970年代までは、TBSが「制作独立型モデル」の組織形態で高視聴率を獲得していたが、1980年代に村上七郎によりフジテレビが「編成主導体制」を導入し、まず組織的に編成の「送り手」が制作現場の「作り手」を吸収して高視聴率獲得に向けてより効果的と思われる組織システムを完成させた。その後、民放キー局では「編成主導体制」が主流となり、現在も熾烈な視聴率競争を展開している。

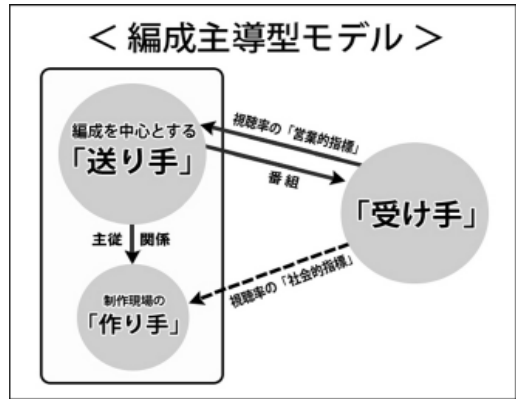
ここで「送り手」と「作り手」の関係性を一般化するならば、この二つの組織モデルに大別でき

ると想定される。第一の組織モデルは、番組制作現場における「作り手」が、編成を中心とする「送り手」から独立して存在し、それぞれが「受け手」からの代行数値である視聴率に対応する「制作独立型モデル」である（図①）。

【図①】



【図②】



このモデルは、初期のテレビ局の組織形態を典型的に表現したものであり、村上が「編成主導体制」を導入する直前の、TBSが視聴率のトップ局として君臨していた1970年代までは主流となる組織モデルであった。

その後、1980年代前半にフジテレビが、村上の主導により編成と制作を統合させた「大編成局」と呼称された組織を構築し、さらに1990年代の日本テレビが「送り手」に「作り手」を完全に吸収する形で一体化して「編成主導型モデル」（図②）を完成させる。

ここで、視聴率が「制作独立型モデル」では「送り手」と「作り手」の双方に到達していたものが、編成を中心とする「送り手」に一本化して吸収されている。以前の「制作独立型モデル」では、視聴率の持つ営業的指標と社会的指標としての役割を、それぞれに分離して「送り手」と「作り手」が対応していたが、「編成主導型モデル」では、テレビ局の組織としては「送り手」の中核になる編成が一括して営業的指標として視聴率を受け入れる組織形態に変化している。

これらの、「制作独立型モデル」と「編成主導型モデル」の双方を設定して、番組制作過程における「送り手」と「作り手」の間に一定の関係性を見いだすために、質的調査方法を採用して検証する。次章以降は、「制作独立型モデル」から「編成主導型モデル」への移行を実現させた村上七郎の業績と、その後のシステム自体の変容を、具体的事象となる番組の制作過程などを中心に考察していく。

#### 4. 「制作独立型モデル」の歴史分析

1962年のビデオリサーチによる機械式視聴率調査開始以降、約10年周期で視聴率三冠王を獲得するテレビ局が交代している。それらの視聴率の覇権を掌握したテレビ局の特徴を概観すると、年代を経るごとに「作り手」の自律性が制約され、編成を中心とする「送り手」による、「作り手」

の番組制作過程における職務範囲への侵食が確認される。実際に、時代別に編成の制作現場に対する組織構造も変化しているが、村上七郎による「制作独立型モデル」から「編成主導型モデル」への変化が、「送り手」と「作り手」の関係性の最大の転換点と考えられる。

ここで引用する視聴率データとして基本的には、1962年から現在まで継続して運用されているビデオリサーチによる関東地区世帯視聴率を使用し、個々の番組視聴率は、可能な限りビデオリサーチの関東地区世帯視聴率で、当該番組の歴代最高視聴率と、その年度を付記していく。

まずは、1953年のテレビ放送開始からの状況を検証していくが、1962年の機械式視聴率調査の開始以前は、視聴率に対して「作り手」が極めて自由である牧歌的な時期であったと想定される。この時期も、1954年にはNHKと電通が、京浜地区で視聴率調査を既に開始させていた。しかし、NHKが年2回、個人を対象とした面接法によるパルス方式、電通が年4回、世帯を対象に行う配布回収法と調査方法に相違があり、調査時期も不定期であったため、視聴率という概念や語句は一般にも定着しておらず、現在の視聴率と比較して当初の影響力は弱かった。

この時期の番組では、正確性に欠ける調査形態であったが、複数の調査機関で高視聴率を獲得していたのが、NHKの公開型視聴者参加番組や、プロレス、ボクシング、野球などのスポーツ中継番組、そして外画と呼称される外国製テレビ番組の3ジャンルであった。テレビ放送開始直後、力道山のプロレス中継番組は、電通の調査で視聴率が70%を越え、他にも50%以上となる番組が多数存在した<sup>5</sup>。

その後、テレビ普及率は1959年の皇太子ご結婚の一大イベントにより急激に伸張し、1960年には白黒テレビ普及率が45%に到達するが、1961年には、上記の3ジャンル以外にも、後のヒット番組の原型が垣間見られ、NHK『朝の連続テレビ小説』、『夢で逢いましょう』（1963年、14.1%）、日本テレビ『シャボン玉ホリデー』（1963年、27.3%）などのテレビメディア独自の娯楽番組が誕生し、翌1962年にも、公開コメディ番組の完成版と形容される、朝日放送『てなもんや三度笠』（1964年、43.9%）が開始されている。

この時期に村上は、ラジオ局のニッポン放送が中心となりテレビ免許を申請したフジテレビへ予備免許が交付された1957年に入社し、翌1958年には初代編成部長に就任している。そして、編成方針のキャッチフレーズに「母と子どものフジテレビ」を採用して、1959年3月に開局するが、当初は後発局であり、加えて当時は新設チャンネルに対応していない受像機が多かったため、視聴率が低迷する。しかし、村上は婦人と子供層に視聴ターゲットを絞り、『スター千一夜』や『少年探偵団』、国産初のテレビアニメとなる『鉄腕アトム』などの多数のヒット番組を編成してゴールデン帯で高視聴率を獲得する。また、当時は視聴習慣が定着していなかった13時台に『日日の背信』という「メロドラマ」を放送して、昼間の時間帯に主婦層の視聴者を開拓すると、1961年9月には民放初となる放送休止時間のない「全日放送」を達成した<sup>6</sup>。

一方で、当時のテレビ番組の「作り手」に対する視聴率の影響は一般的に希薄であったと認識される。機械式世帯視聴率の導入以前の視聴率調査は、基本的に一ヶ月に特定の一週間のみの実施であり、日常的データは存在せず、単発番組の調査も不完全であったため、各番組の視聴率の時系列推移の観察が不可能であり、視聴率が「送り手」の編成による番組存続の決定的な要因とはならな

かった。また、この時期にフジテレビで番組制作に従事していた、ばばこういちが、「作り手」が「視聴率を口にするをはばかり」風潮が制作現場を支配し、制作者は、「視聴率は低くても世道人心に益するところある番組をつくりたい」と公言し、先行する映像メディアであった映画や外画に追随するために「何か新しいこと、感動的なこと、すこぶる面白いことを表現してみようという空気」が伝播していたと証言する。更に、ばばは当時の状況について、一般的に視聴率よりも番組の社会的評価に「作り手」の価値を置く、「牧歌的な古き良き時代であった」と指摘している<sup>7</sup>。

確かに、この時期の高視聴率番組を見ると、プロレス、プロ野球中継といったスポーツ番組と、アメリカから購入する外画であり、そこに制作現場の「作り手」による演出効果が介在する余地も少ない。そして、編成の「送り手」も放送枠管理は担当したもの、営業から伝えられたスポンサーの意向を制作の「作り手」に伝達して調整するトラフィック機能が主な役割であった。そのため、編成の視聴率に対する意識も相対的に低く、「作り手」への影響も、現在と比較すると極めて低かったと推察される。

実際に、1957年に日本テレビの公募一期生として入社直後に編成部編成課に配属となった福田陽一郎は、当時の番組企画決定過程について、「当時は、難しい企画書もなく、十分くらいの会話で番組が出来、これで視聴率が取れるか、なんて営業も編成も悩まなかった。うまく行かない箇所は後から訂正していけばいい。新しい番組を作るのが第一、と“いい時代”だった<sup>8</sup>」と、編成や視聴率から番組への影響が弱かった状況を証言している。

その後、1962年12月3日にビデオリサーチが機械式世帯視聴率の調査を開始して、最初にテレビ局別の年間視聴率ランキングが発表されたのが、1963年度であった。以後1981年まで、ゴールデンタイム年間視聴率が19年間連続トップで、1970年から調査がスタートしたプライムタイムでは、76、77年に日本テレビに奪取された以外は第一位で、全日帯も期間中に、10年間はトップに君臨していたのがTBSであった<sup>9</sup>。当時のTBSは、ホームドラマが平均的に視聴率30%以上を獲得する一方で、『ニュースコープ』などの人気報道番組を放送し、「ドラマのTBS」と同時に「報道のTBS」と評価され、バランスのとれた番組編成を実施していたが、1960年代と1970年代は「制作独立型モデル」のTBSが視聴率の覇権を獲得した時期であった。

まず、当時のTBSにおいて、局イメージと視聴率を両面で支えたのがドラマであった。この時期はホームドラマ全盛期であり、シリーズ化された京塚昌子の『肝っ玉かあさん』(36.4%、1969年)、森光子の『時間ですよ』(36.2%、1970年)、水前寺清子・山岡久乃の『ありがとう』(56.3%、1972年)でTBSのホームドラマ全盛期を確立した。一方で、単発ドラマでも1977年8月29日に民放初の3時間ドラマ『海は甦える』(28.5%)を放送し、テレビメディアに「長時間スペシャルドラマ」を定着させるなど、「ドラマのTBS」の地位を確立していた<sup>10</sup>。

また、当時のTBSが制作したエポックメイキングな番組の代表格として、1969年に開始された『8時だよ！全員集合』(50.5%、1973年)があり、1970年代に4回の年間レギュラー番組における最高視聴率を獲得する。そして、クイズも人気があり、『クイズダービー』(40.8%、1979年)、『ぴったしカン・カン』(37.6%、1979年)、『クイズ100人に聞きました』(30.7%、1979年)などが高

視聴率を獲得している<sup>11</sup>。一方で、民放初の本格的スタジオニュース番組と形容された、田英夫のTBS『JNN ニュースコープ』（24.8%、1979年）が民放制作ニュースで唯一の高視聴率番組となり、「報道のTBS」を象徴していた。

このように、1970年代はドラマ、報道、バラエティーの全ジャンルでバランス良く高視聴率を獲得していたTBSが他局を圧倒してトップ局として君臨している。しかし、当時のTBSの「送り手」の視聴率に対する意識は現在と比較すると希薄であり、番組編成も堅実な番組と娯楽性を重視した番組が万遍なく混在していた。そして、特定の視聴者層に絞ったターゲット編成は採用されず、当時のTBSのドラマやクイズの番組制作の志向性からは、ファミリー層を中心としたお茶の間ターゲット程度の、大雑把な編成戦略しか見受けられない。

他方、ビデオリサーチの調査機がオンラインと直結して、視聴率が番組放送日の翌日に報告されるようになったのは1977年であり、それ以前は視聴率がオンエアー週の金曜日に一斉に報告されていた。そのため、1970年代後半までは視聴率をめぐり、現在のような視聴率分計表の作成が物理的に困難であり、小数点以下の厳密な競争は発生していなかった。実際に、日本テレビの福田陽一郎は、「視聴率もこの頃[1967年]から、スポンサーが経済的効率を優先に考え出したのだろうか、初めは局員の間でも、“誰か知り合いにいるか、視聴率の機械が付けられた家庭が？”“誰もいないぞ、何台あるんだ、この機械は”“関東一帯で三百から四百台だってさ”“なんだよ、そんなものか”といった会話が飛び交っていた。現在[2008年]、視聴率の数字がテレビ局で神格化され絶対視されていることを思うと、まさに今昔の感がある。とはいえ、私たちの時代でも、その両方の経験をしているからわかるが、高視聴率を取れば肩で風切って歩けるし、その反対だと肩身が狭い、という状態は確かにあった<sup>12</sup>」と、この時期のテレビ局の「作り手」の視聴率に対する感覚を指摘している。しかし、現在と比較すると視聴率への意識は希薄であり、TBS以外の民放キー局も編成を中心とする「送り手」からのプレッシャーは相対的に弱かったと推測される。

更に、TBSの局風土としては、「最大の放送局より、最良の放送局たれ」といった信条が存在し、番組制作においても伝統的に「作り手」の見せたいものへの比重が重視されていたと指摘されている<sup>13</sup>。現在もTBSは、民放では比較的に視聴率競争への関心が低いと認識され、「志、放送文化、個性、対話、魂、自由」をキーワードに、比較的に編成から独立して個々の「作り手」を中心に「数字以外の価値も重視してきた」と評価されている<sup>14</sup>。

しかし、栄光の60、70年代に固執して、組織が硬直化し、競争意識が希薄なまま、長期にわたる低迷期に陥落している側面も否定できない。いずれにせよ、1970年代のTBSの「作り手」は組織的にも編成の「送り手」から独立して自律性を保持できており、番組制作における最優先事項は、自らの表現したいものであり、視聴率に対する編成の「送り手」も軽微な、ファミリー層を獲得できればよいといった程度の意識であったと想定される。また、当時の民放キー局は、概ね「制作独立型モデル」であり、TBSがドラマや報道を網羅した総合的な制作力で他局を凌駕したが、「編成主導型モデル」を採用するテレビ局は皆無であった。

一方で、この時期のフジテレビには制作プロダクション分離から統合までの、「送り手」と「作り手」に関する重要な問題が存在する。1970年代にフジテレビは、制作局を廃止して制作プロダ

クションを設立することで「制作分離」を実現し、全てのドラマやバラエティー番組を外注化している。当時の状況について村上七郎は、「経営者が勝手に競争の原理を持ち込んだのだから、現場が面喰うのは当然のことである。特に昨日まで仲間付き合いをしていた編成と制作が、まったく他人行儀な発注者と受注者という立場になり、きわめて気まずい関係になった。(中略)制作の人間は元来気難しい所がある。職場が暗くて笑い声の出ないような状況からは、良い番組は絶対に出てこない。視聴率も次第に逃げてゆく。制作陣が能力をフルに発揮できるかどうかは、環境に大きく左右されるのだ」と、反対意見を却下され、制作部門の分離が経営者により強行された悪影響を回想する<sup>15</sup>。その後、村上は1975年に系列局のテレビ新広島に副社長として転出するが、フジテレビは制作部門の外注化により「作り手」の士気が低下して、全体的な視聴率が著しく低下する。

その後、フジテレビは1980年にテレビ朝日にも月間視聴率で凌駕される状況に陥っており、経営トップであった鹿内信隆が組織の大改革の実行を企図し、村上七郎に編成を指揮する立場でのフジテレビへの復帰を要請する。この打診に対して村上は、「編成の現場を離れてから、十年も経っているし、また最近では番組の決定は、社長まで出席して決めていると聞いています。私がやるのなら、番組企画、制作費など、すべてに口を挟まないでほしい。それにしても首位奪回には、二、三年はかかる<sup>16</sup>」と受諾条件を明確に設定した上で、1980年5月にフジテレビへ編成担当専務として復帰する。

その後、フジテレビは制作局から分離した制作プロダクションを社内に戻して一元化しており、1980年6月の最初の合同会議における冒頭の挨拶で村上は、「以前の河田町の三階といえば、机の上こそ乱雑だったがみんな明るくて、大声でわめく者やゲラゲラ笑う者がいて、賑やかな職場だった。元気のよい制作の人たちが大勢帰ってきたこの際、皆で明るい活気のある職場作りをして、笑い声の中で楽しいヒット番組を作っていこうではないか。(中略)これまでは、カンリ、カンリと管理体制の強化ばかりが先行して、テレビの仕事であるショービジネスの一面を忘れてしまっていたようである。これだけの会社であるから、予算管理の必要なことはもちろんであるが、単にギューギューと締めつけることばかりやっていると、意欲のある番組は決して出てくるものではない。番組はクリエイティブな意欲あふれるものがほしい。そのためには、それに相応しい職場作りが必要である。最後に制作費のことだが、私が全責任をとるから、一人でクヨクヨしないで、私の所に話に来てほしい。とにかく皆で明るく元気にやろう<sup>17</sup>」と、フジテレビの社員に復帰した「作り手」をスタジオに集結させ、「送り手」の中核としての基本方針を明示する。こうして、村上の主導により、フジテレビの編成局が制作部門を統合した「大編成局」と呼称される組織となり、旧来の「制作独立体制」に代わる「編成主導体制」を採用した組織改革を急速に推進していく。

## 5. 「編成主導型モデル」の歴史分析

そして、1982年に視聴率の覇権を19年という長期間にわたって掌握してきたTBSと交代し、以後12年間トップの地位に君臨したのが、村上七郎による「編成主導体制」の組織を導入したフジテレビであった。この間、フジテレビは、時間帯別のゴールデン、プライム、全日の全部門が



トップである年間「視聴率三冠王」の地位を守り、他局を圧倒していた。この背景には、編成担当専務であった村上が主導となり、編成局の中に制作局を吸収して、編成主導による組織体制を確立した改革が存在する。村上は、1950年代半ばにラジオ局のニッポン放送が最後発局として開局した際の編成課長であり、聴取率を一年間でトップの座に押し上げた際の経験から、フジテレビに編成主導によるシステムを導入した。この背景を、村上は「当時のニッポン放送は、聴取率を気にして、ガツガツしていた。先行するNHKやKRT（現TBS）に勝つために、まず定時放送をやめて、毎時の頭の15分にニュース以外の番組を置くクウォーター編成をとった。そして、『婦人放送』をキャッチコピーにして、人気のあったスポーツ中継や、経済市況を編成から外して、台所にいる主婦を狙った。これらを迅速に実現するには編成主導が最も適しており、困窮していたフジテレビにも導入した<sup>18)</sup>」と、後発局が短期間に成果を上げるための組織として「編成主導体制」を採用した経緯について言及する。この村上の発案により、「編成主導体制」が導入され、不振を極めていたフジテレビが、村上復帰後二年で「視聴率三冠王」を獲得した。

一方で、このフジテレビの視聴率三冠王を支える要因となったのは、バラエティー番組群であった。特に、ツービート、紳助・竜介などの若手芸人を集結させて開始した『オレたちひょうきん族』（1985年、26.4%）、タモリを司会に起用した、月曜から金曜までの昼12時の帯番組『笑っていいとも!』（1993年、26.2%）の二つのバラエティー番組が80年代のフジテレビを象徴しているが、担当プロデューサーの横澤彪による感覚的な新しい笑いに依拠して成立した番組であった。バブル期の時流にも乗り、若年層に特化した軽薄短小な笑いが、高視聴率を獲得したが、横澤は『『オレたちひょうきん族』は、最初から数字を意識して獲りにいったのではなく、『8時だよ!全員集合』を抜いた時に話題になり、結果的に視聴率が後からついてきた感が強かった。人がやっていないものをやるという“アパッチ主義”、いわば正規軍でなくても面白がれるような自由裁量が当時の編成担当専務であった村上七郎さんに引けられた“村上イズム”として当時のフジテレビには残っていた。これは、後の日本テレビのような“視聴率至上主義”的な考え方とは馴染まない別物の制作スタイルであった<sup>19)</sup>」と、「作り手」が時代の求める感性を自由に追い求める制作方針を説明し、「送り手」もそれを容認する姿勢であったことも証言している。この時期のフジテレビには、目先の視聴率獲得のために、他局のヒット番組を模倣する手法は見受けられず、多数の高視聴率番組を支えた演出方針として、今までにない新番組を創る基本姿勢が存在し、結果として局イメージも上昇させている。

この他にも、当時は画期的であった海外取材による新たなタイプのクイズ番組『なるほど!ザ・ワールド』（1983年、36.4%）は、フジテレビ躍進の実質的な原動力となったと指摘される大型クイズ番組であった。担当プロデューサーの王東順は、「同じことをしていても、横澤さんに追いつけないと思い、全く別の観点から、誰も試みないようなバラエティーの企画を練り上げた。人と同じ事をやってもトップには立てない<sup>20)</sup>」と、フジテレビの「作り手」に浸透していた、新たな観点から番組を創作する基本姿勢を回想している。

実際に、同番組は複数の新演出方法を採用して海外取材VTRによるクイズ形式を定着させており、映像クイズ、体験型のリポーター像などの手法を確立し、その後の海外情報番組制作の基礎を

構築している。当時の番組制作体制について、『なるほど!ザ・ワールド』の海外ロケ部分の制作を担当した、制作会社オンエアーの石戸康雄社長は、「キャッチーなものに心掛けて、イベント性を重要視し、1分間の映像に800万円もの制作費をかけることもあった。より多くの人にみてもらうために、アンテナを世界に張り巡らせ、海外コーディネーターのいない時代だったため、世界八ヶ国に専任担当者を置いたりもした。そのため、しばしば会議は数時間に及ぶ長いものとなった。改編期などの特番で、番組祭りの核となり、数字も常時30%を超えていた時は手応えもあったが、最初から狙ったのではなく、視聴率は結果として後からついてきた<sup>21)</sup>」と証言する。ここで石戸は、新機軸の海外情報に特化したバラエティー番組を立ち上げた際の状況について言及しているが、高視聴率獲得を目的としない制作姿勢からは「作り手」に対する視聴率のプレッシャーが現在と比較すると非常に弱かったことが読み取れる。

一方で、この番組は、フジテレビの開局以来の看板番組であった旭化成による一社提供枠の『スター千一夜』を編成主導で終了させて、新番組として別の放送枠で開始させた経緯があり、編成担当専務であった「送り手」の村上七郎は「過去にも、未来にも視聴率をこれほど気にかけて番組はなかった<sup>22)</sup>」と回想する社運を賭けた番組であった。結果として、毎週月曜日から金曜日までの19時半から19時45分の15分枠で視聴率を低下させていた『スター千一夜』の打ち切りに成功すると同時に、旭化成による一社提供を火曜日21時枠の『なるほど!ザ・ワールド』に移行させ、ゴールデン帯の視聴率上昇とスポンサーの確保に成功する。しかし、編成の「送り手」から制作現場への視聴率獲得の圧力はなく、「作り手」たちは、目先の数字にこだわるよりも、新たな演出方法を生み出す制作姿勢に長期的な展望からこだわり、視聴率も結果として上昇させていた。

その他にもフジテレビは、1980年代後半の若者層の「ドラマ離れ」と呼ばれる現象が進行する中で2時間ドラマが全盛の時期に、「トレンドードラマ」という新たな路線を開拓して、再度、若者層にドラマを視聴させる事に成功し、高視聴率を獲得している。担当プロデューサーの大多亮は、当時の主流であった重厚なドラマ作りを拒否して、若年層にターゲットを絞った軽いタッチのドラマ制作を模索して、1989年にTBSのレギュラードラマ枠の視聴率を開局後初めて凌駕し、1991年に純愛を描いた『東京ラブストーリー』(32.3%)と『101回目のプロポーズ』(36.7%)で物欲的なトレンドードラマに純愛路線を加味させて「若者恋愛ドラマ」というサブジャンルを確立した。これは、フジテレビの若年層に特化したターゲット設定の番組編成が、バラエティーのみならず、ドラマにまで浸透した結果であり、「若者が家でドラマを見るのはダサイ」と形容された時代を変容させたと指摘される<sup>23)</sup>。

実際に、当時のフジテレビは「編成主導体制」がドラマの制作現場にも浸透しており、キャスティングシステムも以前の制作主導によるドラマ制作過程とは明らかに異なるものだった。具体的には、企画内容の決定以前から、編成主導で芸能プロダクションと交渉して、数年先から長期契約を締結し、ジャニーズ事務所などの人気タレントを、番組放送枠のみ先決した段階で確保する形式に変化していた。

この当時のフジテレビのドラマ制作現場の状況を、大多は「編成主導のままではいけないという危機感を最も切実に感じていたのが山田良明プロデューサーだった。『な・ま・い・き盛り』など

の若者ドラマを成功していた山田さんは、若い女性がドラマを見ないということを強く感じていて、彼女たちが楽しんで見られるドラマを作ることがヒットにつながると考えていた。その山田さんが88年1月から月曜9時枠を担当することになり、僕に声をかけてくれたのだ<sup>24</sup>と、編成主導が主流であったフジテレビのドラマ制作体制の中で、制作主導でプロデュースすることになる背景を回想する。この証言からも、当時のフジテレビによる「編成主導体制」は、制作現場に対して絶対的なシステムではなかったと考えられる。実際に、大多はキャスティングに関しても編成主導とは別体制で、独自にオーディションで決定しており、制作主導でプロデュース業務を遂行していた。その後も、大多は編成の「送り手」が要望する若年層をターゲットとする高視聴率のドラマを制作し、一方で編成部の亀山千広もヒットドラマ番組を量産し、相互に放送枠を競合させながら、フジテレビの「編成主導型モデル」によるドラマ制作システムは機能していた。

このように、80年代はターゲットを若年層に絞り込んだ、ターゲットセグメント化に成功したフジテレビの時代であったが、当時の「作り手」たちには以前と比較すると、視聴率に対する意識の変化が見受けられる。この時期は視聴率調査のオンライン化が完了し、放送の翌日には視聴率が算出されていたため、高視聴率獲得に対するテレビ局自体の意識が以前より強化されていた。

その中で、フジテレビは1980年に村上七郎の決断により、組織的に編成が制作を統合する「編成主導体制」を採用し、全体的な局イメージをデザインした上での視聴率戦略に成功している。しかし、フジテレビの全体的な編成戦略は、視聴者区分のうちT、F1、M1層<sup>25</sup>が該当する「若年層ターゲット」の獲得を強く意識していたが、1997年の機械式個人視聴率導入以前の精度が低い旧式の日記式システムが基礎データであり、緻密な視聴率分析導入には至っていない。また、村上による最初の社内改革が「社内の廊下に大きく張り出されていた視聴率のグラフを取り払った<sup>26</sup>」という逸話に象徴されるように、当時のフジテレビによる「編成主導型モデル」は、制作現場のデータ主義を撤廃して「作り手」の感覚を重視した上で、若年層に特化した番組制作環境を「送り手」が整備する、「作り手」の自律性を確保したシステムであった。

その「送り手」により明確に設定された編成方針を、バラエティー番組では横澤彪が「既存の演芸を解体した新しい笑いであるひょうきん族<sup>27</sup>」、ドラマの大多亮は「ロケ地、衣装、音楽の設定などで徹底にお客さんに媚びた 트렌ディー 드라마<sup>28</sup>」で番組として具現化する。そして、更にフジテレビの「送り手」が、これらの「作り手」の制作する若年層ターゲットを中心とする多数の高視聴率番組を、効果的に取捨選択の上で配列する番組編成を実施したのであった。

こうして、1980年代に入ると村上七郎に先導されたフジテレビが改革的に若年層ターゲットという方針を掲げて「編成主導体制」により差別化を模索し、常に何か新しい娯楽を提供する局イメージの定着に成功する。他の民放キー局が自身のカラーを明確に提示できない中、フジテレビの「送り手」は軽く明るいイメージで、若年層というキーワードを重視した番組制作方針を自局の「作り手」に強力に浸透させた。一方で、「作り手」自体は比較的に視聴率に拘泥することなく、村上を中心とする編成の設定したコンセプトの実現に向けて、従来の常識を打破する姿勢で、番組制作に従事していた。その結果として、フジテレビは多数の高視聴率番組を成立させて、「視聴率三冠王」を獲得し続けたと推察される。

この村上による「編成主導体制」構想により、制作部門が編成に統合されて巨大化した「大編成局」が出現し、フジテレビは編成方針に基づいた会社組織としては機能性の高い中央集権的な番組制作体制へと変化した。一方で、「楽しくなければテレビではない」というキャンペーンを基本とする、若年層ターゲットのバラエティー重視路線は明確に敷かれていたが、個々の番組に取り組む「作り手」の自律性は大部分において残存していた。しかし、この村上の模索した「編成主導体制」による組織システムも、1990年代以降の現在までに視聴率戦争の渦中で徐々に変容していく。

その後、12年間に及ぶフジテレビの「視聴率三冠王」の時代を終了させたのは、1994年の日本テレビであり、2003年まで10年間にわたり「視聴率三冠王」を獲得し続けた。この1994年には、4月改編時から日本テレビは、日曜日の19時台に、一社提供による二本の30分番組が続く編成枠を、ファミリーターゲットの『投稿！特ホウ王国』に一本化させて1時間番組枠に変更している。その他にも、高視聴率をコンスタントに獲得していた『マジカル頭脳パワー！！』を、ナイター中継数の多かった土曜日から木曜日に枠移動するなど、日本テレビは局全体で50%を超える異例の改編率で大胆な編成改革に着手していた<sup>29</sup>。

この日本テレビの編成改革は、村上七郎が主導したフジテレビの「編成主導体制」の組織図を模倣して、制作部門を編成局の下部組織として設置する「編成主導型モデル」に移行させた機構改革が強力に作用した結果と推測される。しかし、日本テレビは視聴率至上主義を基本とした緻密なマーケティング分析を制作現場に反映させ、フジテレビより徹底的に制作現場の「作り手」に浸透する編成戦略を実現していた。当時の日本テレビの萩原敏雄編成局長は、「うちは平均視聴率しか考えてない。30%番組より、とにかく平均16%取る考え方です<sup>30</sup>」と明言し、視聴者の志向が多様化し始めていた時代に番組制作の基本方針を適応させていた。この各ジャンルで万遍なく視聴率を獲得していく編成戦略の成功により、日本テレビは、2003年まで年間視聴率三冠王の地位を獲得し続けている。

一方で、1990年代に日本テレビが視聴率トップ局であり続けた最大の要因となったのは、1988年に創設された「クイズプロジェクト」から派生した多数の高視聴率クイズ番組群であった。まず、このプロジェクトにより『クイズ！世界はSHOW by ショーバイ！！』（1991年、26.9%）が成功し、直後に再結成されたプロジェクトチームが、1989年10月に『マジカル頭脳パワー！！』（1996年、31.6%）を企画している。これらの番組には、五味一男プロデューサーが関与しており、独自の調査データや個人視聴率を分析するマーケティング手法を番組制作に導入した演出方法により、日本テレビのクイズ番組群が高視聴率を獲得していた。

また、五味は自らの創作意欲を犠牲にしても、視聴率獲得を最優先させる演出方針を公言しており、独自の番組制作哲学について、「テレビ制作に携わる人間として、本格的に毎分視聴率表の使い方、読み方を定着させたのは、私が最初だといわれている。（中略）どんなにいい番組でも、見る人がいなければ意味がない。私が視聴率にこだわる理由はこの一点につきる。だから毎分視聴率をしっかりとチェックして、番組のコンセプトや構成を常に検討するようにしたのだ。私は映画監督や作家と違って、テレビを使って自分自身の考え方などを表現しようと思ったことなど一度もない。

私はテレビというサービス業のプロとして幅広い人々に楽しんでもらおうと思っているだけだ。つまり、それは視聴者の立場になって楽しんでもらうことを考える“やさしさ”を持つことにつながる。だから視聴率を親切率と考えるのだ<sup>31</sup>と、視聴率を最重要視して番組制作に従事する「作り手」としての立場を主張している。実際に、五味は複数の独自の演出方法を考案して高視聴率番組を量産するが、フジテレビの『なるほど!ザ・ワールド』の制作を担当し、その後、五味が演出した『クイズ世界はSHOW by ショーバイ!!』の制作にも参加した制作会社オンエアーの石戸康雄は、『クイズ世界はSHOW by ショーバイ!!』の番組開始当初は、まだ明確に何がなんでも視聴率を取りにいくといったスタンスではなく、フジテレビを独立直後の逸見政孝さんが司会の、まじめさと新鮮さが特長の番組であった。しかし、途中からは日本テレビ調査部の稲葉氏が初めて視聴率の分計表を番組に導入してきて、その後は、制作会議に“F1、F2”などのターゲット論まで入ってきた。最初から狙うのではなく、視聴率は後からついてきた『なるほど!ザ・ワールド』とは制作手法が根本的に違った<sup>32</sup>と、双方の番組の相違点を指摘する。ここで石戸は、二つの海外情報番組を比較して、日本テレビの番組制作におけるマーケティング手法の導入過程について言及し、1980年代のフジテレビには見られなかった高視聴率獲得に特化した番組制作体制が、1990年代の日本テレビの「作り手」に浸透していた状況を裏付けている。

このように、1990年代の日本テレビは、同じ「編成主導体制」を採用する1980年代のフジテレビとは「作り手」の視聴率に対する姿勢に著しい違いがあり、日本テレビでは視聴率至上主義が制作サイドへも浸透してきていた。当初は、フジテレビを徹底的に研究して、編成主導体制を確立する組織的な社内改革を実行した日本テレビであったが、編成の「送り手」のみならず、「作り手」であるプロデューサーやディレクターにも視聴率に対する強力な意識が徹底されていった。更に、五味一男は「要は、自分が楽しいんじゃないか。僕らは所詮、サービス業者であり、数字をとれなきゃ駄目」と明言し、フジテレビを「内輪ウケに見える時があり、視聴者サイドに立っていない」と批判している<sup>33</sup>。確かに、制作現場の「ノリ」を重視して視聴率から自由度を確保し、「作り手」が面白いと想定する題材を、編成の「送り手」が指定する若年層に特化した番組として視聴者に提供していた村上の主導する「編成主導型モデル」のフジテレビと比較すると、日本テレビの強力な視聴率に対する意識は、「送り手」のみならず、現場の「作り手」にも浸透しており、根本的な相違が存在していた。フジテレビでドラマプロデューサーを担当し、後に「送り手」の中核である編成制作局長に就任した山田良明は、「サッカーに例えると、日本テレビは組織力重視のヨーロッパ型、フジテレビは個人技重視の南米型<sup>34</sup>」と、両局の番組制作体制の基本的な相違を簡潔に表現している。

結果として、1990年代の日本テレビは、1980年代に村上の主導したフジテレビの編成局が制作局を吸収した組織改革を断行して「編成主導体制」を形成した基本体制を、編成中心の組織のみならず、個々の「作り手」の自律性も制約した視聴率獲得へ向けた組織システムに変化させる強力な「編成主導型モデル」を確立した。

この状況を、1960年代より一貫して制作の「作り手」として活躍し、2002年に取締役役に就任した日本テレビの佐藤孝吉は、「編成主導体制により、番組制作現場に効率化が導入され、美や個性

が喪失される。美は、なかなか数字にならないが、効率化は視聴率という数字になって現れる。〈作り手〉には、エース（A）、ビース（B）、シース（C）という3種類があって、エースは誰も考えられないような創造力を持ち、ヒット番組を量産する。ビースは創造力に劣るが、エースの物まねが上手であり、平均的にヒット番組を作る。シースは、どちらの能力にも劣るため、エースやビースの補助要員となって番組を支援する。テレビ局も組織化されていくうちに、時には扱いにくいエースより、多くのビースを抱えることが、恒常的にヒット番組を制作するために重要になっていった。ただ、当時の編成局長であった萩原は、効率のよい組織を作るだけでなく、〈作り手〉としても優秀であったし、両方できた。しかし、テレビという文化に愛情を持って、さらに儲けるという志を持つ〈作り手〉が、今の平準化の進む編成主導體制では育たない<sup>35</sup>』と、組織体制の改革により、求められる「作り手」像にまで変化をもたらしたことを証言する。ここで佐藤は、日本テレビの「編成主導型モデル」が「作り手」に浸透する過程で、制作現場が平準化していく状況を指摘し、現状の「編成主導型モデル」における制作体制の実態を憂慮している。

確かに、1990年代の日本テレビ編成局長の萩原敏雄は「作り手」出身であるが、フジテレビの村上七郎は「作り手」の経験が皆無であり、「作り手」出身という萩原のキャリアは、制作現場への「編成主導體制」の浸透を容易にしたと考えられる。村上の構想した「編成主導型モデル」では、編成の「送り手」から企画書レベルで「言語系」により指示された番組企画を、制作の「作り手」がテレビ番組として具現化する過程で、「送り手」は傍観するに留まっていた。しかし、萩原が「作り手」出身であったため、「送り手」が「作り手」の制作体制を把握した上で指示することが可能となり、「作り手」の自律性が大幅に制限される結果となった。

その後も、日本テレビが完成させた「編成主導型モデル」が、以前のTBS「制作独立型モデル」よりも、編成戦略をそのままの形で実現することができると認識され、視聴率獲得に向けて、民放キー局の組織体制の主流となっていく。具体的には、2000年2月にテレビ朝日も日本テレビに追随して、編成の「送り手」の権限を強化して、制作局を編成局内に統合させた編成制作局を組織する体制を構築し、更に2014年7月にはCSなどを傘下に置いた総合編成局に改組して編成の肥大化を促進させており、プライム帯での視聴率トップを目指す体制が強化されている。

一方で、この時期の村上七郎はフジテレビから1982年に系列局の関西テレビの副社長として転出し、1990年には社長に就任しているが、1994年には取締役に戻り、その後は名誉顧問となっている。村上は関西テレビでも精力的に制作現場に介入しないスタイルで「編成主導體制」を推進しており、当時の様子について関西テレビの安藤和久プロデューサーは、「村上さんは、東京に自社スタジオを建設して会社の器は作ったが、番組の中身は制作に任せてくれた。編成、制作、営業のバランスが良く“三権分立”となる組織を構築して頂いて、自由な番組制作ができていた<sup>36</sup>』と証言する。

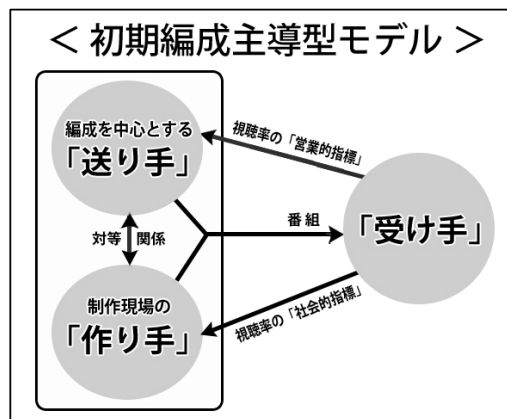
しかし、キー局であるフジテレビは視聴率の低迷などの原因により、以前からの村上が構築した「作り手」の自律性を確保した「編成主導型モデル」の継続が困難な状況に陥っており、安藤は、「フジテレビは村上さんの作ったシステムが徐々に変化しており、制作で実績を残した荒井昭博プロデューサーが編成部長に異動した頃〔2009年〕から、徐々に制作現場へ口を出すようになってきた。

やはり、有能な制作経験者が編成マンになると、制作過程も十分わかるので不安になるため、番組内容まで干渉するようになり、制作現場は萎縮して面白いものが作れなくなる。そして、視聴率が低下すると、更に〈作り手〉への信頼感がなくなっていく悪循環を引き起こしている<sup>37)</sup>と指摘する。ここで安藤は、現在のフジテレビの編成が制作現場に干渉することによる、「作り手」への悪影響を指摘しているが、実際に村上が構想した1980年代からの「送り手」が制作現場の「作り手」に介入しないフジテレビの「編成主導型モデル」から、1990年代の日本テレビ型の「編成主導型モデル」への移行が推察される。

## 6. 結論

これらの「編成主導型モデル」と「制作独立型モデル」の状況を総合的に比較検証して判断すると、結論から言及すれば、1980年代の村上七郎によるフジテレビ「編成主導体制」導入による組織改革のモデルは、筆者が当初想定していた「編成主導型モデル」とは明白に異質な組織モデルであり、「初期編成主導型モデル」と考えられる（図③）。

【図③】



その根拠として、本論文に於いて番組制作体制の変遷を中心に検証してきたが、まず、村上のラジオ時代の経験を背景に構築された「編成主導体制」は、現在の民放キー局の組織体制として継続的に採用されており、その合理的な組織モデルの先見性は再評価される功績である。しかし、この村上による組織構築の目的は、現在の「編成主導型モデル」における、「送り手」が制作現場の「作り手」を吸収する際に自律性を制約する傾向とは正反対の指向性である。村上は、組織的に編成部門が主導する方法により、大枠となるマクロ編成的な方針を、若年層ターゲットのバラエティー重視路線と明確に設定したが、制作過程に於いて番組内容の詳細には介入せず、実質的に個々の番組に対峙する「作り手」の「自律性」は大部分に於いて残存していた。

その後、村上のデザインした「編成主導体制」は、1990年代の日本テレビによって根本的に変容され、制作現場の「作り手」の自律性を制約する現在の本格的な「編成主導型モデル」が構築される。この変化の背景として、村上は「作り手」経験が皆無であったが、当時の日本テレビの編成

局長の萩原敏雄が「作り手」出身であり、制作現場の内情を熟知しており、「編成主導体制」を「作り手」へ容易に浸透させた主要因と考えられる。この「送り手」中枢の経歴の相違により、日本テレビの構築した「編成主導型モデル」は、番組制作過程に対する介入や具体的な指示が可能となり、編成の影響増大による権力の集中を直接的に制作現場へ波及させ、「作り手」の自律性が大幅に制限される結果となった。

つまり、このフジテレビの「初期編成主導型モデル」は、その後、1990年代の日本テレビによる「編成主導型モデル」（図表②）以降に台頭した、現在の「編成主導体制」とは本質的に別様の組織体制であり、むしろ1970年代以前に主流であった「制作独立型モデル」（図表①）と同型性が強い。したがって、村上による「初期編成主導型モデル」と、それ以降の視聴率獲得が最優先され、「作り手」の自律性が大幅に制約される「編成主導型モデル」を明確に分離して評価する検証が不可欠であると考えられる。

実際に、現在の「編成主導型モデル」の制作現場では、データの分析により視聴率が獲得できないと判断された番組や「作り手」は淘汰されて、限られた人気タレントや構成作家を各テレビ局が起用し、クイズや海外情報番組の氾濫など類似番組の横行を助長する傾向も見られる。具体的には、日本テレビ『世界の果てまでイッテQ!』（2010年、22.6%）の成功により類似する海外情報バラエティー番組が急増しており、2015年4月編成では1週間の編成表に民放キー局で17本の同種海外情報バラエティー番組が存在する状況にある。一方で、出演者に関しても、テレビ朝日『マッコ & 有吉の怒り新党』（2013年、14.5%）で高視聴率を獲得して人気タレントの地位を確立した有吉弘之は一週間に11本、マッコデラックスが9本のレギュラー出演番組を担当し、その他にも、クリームシチュー、サマーズ、ネプチューンなど一部のお笑いタレントに出演依頼が集中する。こうした編成主導の判断による、「最大公約数」的な企画や出演者の選択が横行し、安易な類似企画が濫造される多様性に欠けた番組編成状況の影響もあり、「テレビ離れ」現象の若年層から世代層の拡大が懸念され<sup>38</sup>、実際に全体的な視聴率の低下が進行している<sup>39</sup>。

そこで、この1980年代に機能した「初期編成主導型モデル」を一部で復活させる方法により、制作現場の「作り手」が編成の「送り手」から自律性の保持が可能となり、結果として、番組の多様性が確保され则认为。実際に、関西テレビの安藤和久プロデューサーは、「現在の編成主導体制では放送枠だけが一人歩きして、番組ポリシーと乖離しがちであり、お互いの信頼関係も薄い。昔は、編成と制作で喧嘩もしたものだが、今やその風土すらなくなっている。やはり制作が対等に編成とやりあえる、村上七郎さんの居た頃のように戻していければ理想的だと思う<sup>40</sup>」と、制作現場に於ける危機的状況の克服に向けた方法論を明示する。

他方、村上は自身の編成哲学について、「昭和30年にニッポン放送編成課長になった時に“婦人放送”を、ついでフジテレビでは“母と子ども”を番組路線として強く打ち出したが、これが私の唱える編成理念である。（中略）私はまた路線さえはっきりさせれば、個々の番組については、ゴチャゴチャ言わずに現場に任せたほうが良いと思う。企画は命令したからといって出るものではない。制作と編成は仲良くやることだ<sup>41</sup>」と主張している。つまり、ここで村上は「編成主導体制」により、全体的なテレビ局の方向性を編成理念として提示するが、制作現場の「作り手」の自律性は尊



重する方針を明示しており、この「作り手」を巡る「分離と統合」の感覚が、新たな組織体系として「初期編成主導型モデル」を再考察する上で重要な観点となる。

この村上による、1980年代のフジテレビが制作部門を統合した「編成主導体制」を採用した組織改革について、当時はTBSの編成部に従事していた田原茂行は、「二十年かけて、ようやくテレビ局の核心は社員の制作集団のやる気と才能だという事実を探り当てた。(中略)昭和五十五年以降のフジテレビの自己改革は、テレビ番組全体に大きな影響をもたらした。昭和四十年代後半以降のテレビ番組の停滞は、制作者たちが若い視聴者の息遣いと感覚を受け止めることによって生気を取りもどした。そして、放送局における制作者集団の存在と、その内発的な創造力のもつ意味が、コスト効率だけを考えてきた経営者によって初めて認識され、その力が立証された<sup>42)</sup>」と、「作り手」の自律性の堅持を可能にしたフジテレビの組織改革の重要性を評価する。

このように、村上の主導したフジテレビの「初期編成主導型モデル」は、現状の「編成主導型モデル」とは別次元のシステムであり、「作り手」の創造性を基軸とする組織改革として機能する。今後は、多メディア化による転換期を迎える中で、テレビ局内部に閉じた制作体制に矮小化されない、ハリウッドモデルの日本への適合を模索する方向性も含めて、「送り手」の中心である編成が全体バランスを考慮した上で大局的に「製作委員会」方式などの新たなシステムに対峙していくシステムを構築する必要がある。

この村上七郎が構築した1980年代に於ける革新的な組織モデルを部分的に修正して復活させる方法により、現行の「編成主導型モデル」とは対照的な形態で、「編成」の影響増大を防止する「作り手」の自律性回復を実現させる組織モデルとなると考える。今後は、「テレビ離れ」が進行する危機的状況にあるテレビメディアの再興に向けて、村上が模索した「作り手」の独創性が「送り手」から過度の制約を受けない、「分離と統合」のバランスのとれた「初期編成主導型モデル」復活に向けた方途を探っていきたい。

## 注

- <sup>1</sup> 村上七郎『ロングラン マスコミ漂流 50年の軌跡』(扶桑社、2005) p. 280 参照。
- <sup>2</sup> シュラム、ウィルバー編、学習院大学社会学研究室訳『マス・コミュニケーション～マスメディアの総合的研究～』(東京創元社、1968) p. 160 参照。
- <sup>3</sup> 後藤和彦「編成における決定—一事例の問題発見的考察—」『放送学研究』18号(日本放送出版協会、1968) p. 47 参照。
- <sup>4</sup> 岸田功『テレビ放送人 私の仕事』(東洋経済新報社、1979) p. 115 参照。
- <sup>5</sup> 「最近のテレビ番組視聴率とラジオ番組聴取状況—MMRをめぐって—」『調査情報』1958年9月上旬号(ラジオ東京調査部、1958) pp. 2-4、参照。
- <sup>6</sup> 村上七郎『ロングラン マスコミ漂流 50年の軌跡』(扶桑社、2005) pp. 51-70 参照。
- <sup>7</sup> ばばこういち『視聴率競争～その表と裏～』(岩波ブックレット、1996) p. 11 参照。
- <sup>8</sup> 福田陽一郎『渥美清の肘突き～人生ほど素敵なショーはない～』(岩波新書、2008) p. 77 参照。
- <sup>9</sup> 小池正春『実録 視聴率戦争!』(宝島社新書、2001) pp. 71-72 参照。全日帯の年間視聴率で残りの9年間の内、日本テレビに4年間、フジテレビに2年間、NET(現テレビ朝日)に3年間、首位の座を奪取されている。
- <sup>10</sup> ビデオ・リサーチ編『視聴率 20年』(ビデオ・リサーチ、1982) pp. 111-118、参照。1970年代の視聴率の資料に関しては、この著作より引用している。
- <sup>11</sup> ビデオ・リサーチ編『視聴率 20年』(ビデオ・リサーチ、1982) p. 114、p. 118、参照。

- <sup>12</sup> 福田陽一郎『渥美清の肘突き～人生ほど素敵なショーはない～』（岩波新書、2008）p. 137 参照。
- <sup>13</sup> 筑紫哲也「自我作古～視聴率についてお訊ねへのお答～」『週刊金曜日』1996年5月24日号（金曜日、1996）p. 62 参照。
- <sup>14</sup> 小池正春『実録 視聴率戦争！』（宝島社新書、2001）p. 81 参照。
- <sup>15</sup> 村上七郎『ロングラン マスコミ漂流 50 年の軌跡』（扶桑社、2005）pp. 276-277 参照。
- <sup>16</sup> 村上七郎『ロングラン マスコミ漂流 50 年の軌跡』（扶桑社、2005）p. 160 参照。
- <sup>17</sup> 村上七郎『ロングラン マスコミ漂流 50 年の軌跡』（扶桑社、2005）pp. 164-166、参照。
- <sup>18</sup> 村上七郎（関西テレビ放送・名誉顧問、元フジテレビ専務取締役）談、2004年10月21日、東京・銀座にて対面インタビューによる聞き取り調査。
- <sup>19</sup> 横澤彪（吉本興業専務取締役、元フジテレビプロデューサー）談、2004年12月11日、東京・赤坂にて対面インタビューによる聞き取り調査。
- <sup>20</sup> 王東順「特集 テレビの“突破者”たち！～今までにない番組をつくる喜び～」『GALAC』2003年4月号（放送批評懇談会、2003）p. 25 参照。
- <sup>21</sup> 石戸康雄（オンエアー社長）談、2013年10月20日、東京・本郷にて対面インタビューによる聞き取り調査。
- <sup>22</sup> 村上七郎（関西テレビ放送・名誉顧問、元フジテレビ専務取締役）談、2004年10月21日、東京・銀座にて対面インタビューによる聞き取り調査。
- <sup>23</sup> 伊藤愛子『視聴率の戦士』（ぴあ、2003）p. 162 参照。
- <sup>24</sup> 大多亮『ヒットマン～テレビで夢を売る男～』（角川書店、1996）pp. 12-13 参照。
- <sup>25</sup> 個人視聴率の設定として、C（男女4～12歳）、T（男女13～19歳）、M1（男20～34歳）、M2（男35～49歳）、M3（男50歳以上）、F1（女20～34歳）、F2（女35～49歳）、F3（女50歳以上）と全8区分で構成していた。
- <sup>26</sup> 村上七郎（関西テレビ放送・名誉顧問、元フジテレビ専務取締役）談、2004年10月21日、東京・銀座にて対面インタビューによる聞き取り調査。
- <sup>27</sup> 横澤彪「特集 テレビの“突破者”たち！～“芸”の解体こそ新しい笑い～」『GALAC』2003年4月号（放送批評懇談会、2003）p. 17 参照。
- <sup>28</sup> 大多亮『ヒットマン～テレビで夢を売る男～』（角川書店、1996）pp. 10-11 参照。
- <sup>29</sup> 石沢治信「日テレ・フジの三冠王めぐる激闘」『創』1995年2月号（創出版、1995）pp. 18-19 参照。
- <sup>30</sup> 小池正春「地上波制圧！？日本テレビの視聴率哲学」『創』2000年1・2月号（創出版、2000）p. 39 の中での、日本テレビ・萩原敏雄常務取締役編成局長（当時）のコメント参照。
- <sup>31</sup> 五味一男『視聴率男の発想術～「エンタの神様」仕掛け人の“ヒットの法則”～』（宝島社、2005）pp. 65-66 参照。
- <sup>32</sup> 石戸康雄（オンエアー社長）談、2004年10月20日、東京・四谷にて対面インタビューによる聞き取り調査。
- <sup>33</sup> 小池正春「地上波制圧！？日本テレビの視聴率哲学」『創』2000年1・2月号（創出版、2000）pp. 43-44 の中での、日本テレビ・五味一男のコメント参照。
- <sup>34</sup> 山田良明「データ分析から生まれる企画はない」『放送文化』2004年春号「特集①テレビ局は視聴率をどう考えているか」（NHK 出版、2004）p. 29 参照。
- <sup>35</sup> 佐藤孝吉（元日本テレビ執行役員専務）談、2014年7月17日、東京・池袋にて対面インタビューによる聞き取り調査。
- <sup>36</sup> 安藤和久（関西テレビ放送・プロデューサー、前東京支社制作部長）談、2015年10月26日、東京・銀座にて対面インタビューによる聞き取り調査。
- <sup>37</sup> 安藤和久（関西テレビ放送・プロデューサー、前東京支社制作部長）談、2015年10月26日、東京・銀座にて対面インタビューによる聞き取り調査。
- <sup>38</sup> NHK 放送文化研究所世論調査部・中野佐知子「テレビ離れ傾向強く 30 分～2 時間 短時間視聴が増加」、毎日新聞朝刊、2015年7月8日付参照。
- <sup>39</sup> 2004 年度の民放キー局の「年間平均視聴率」として、プライム帯はフジテレビ 14.0%、日本テレビ 13.5%、TBS 12.9%、テレビ朝日 12.3%を記録したが、2014 年度はフジテレビ 10.0%、日本テレビ 12.7%、TBS 9.3%、テレビ朝日 11.3%と大幅に下落しており、ゴールデン帯、全日帯も同じ傾向が見られる。
- <sup>40</sup> 安藤和久（関西テレビ放送・プロデューサー、前東京支社制作部長）談、2015年10月26日、東京・銀

座にて対面インタビューによる聞き取り調査。

<sup>41</sup> 村上七郎『ロングラン マスコミ漂流 50 年の軌跡』（扶桑社、2005）pp. 278-279、参照。

<sup>42</sup> 田原茂行『テレビの内側で』（草思社、1995）p. 51、参照。

## 参考文献

---

石沢治信「日テレ・フジの三冠王めぐる激闘」『創』1995 年 2 月号（創出版、1995）

伊藤愛子『視聴率の戦士』（ぴあ、2003）

王東順「特集 テレビの“突破者”たち！～今までにない番組をつくる喜び～」『GALAC』2003 年 4 月号（放送批評懇談会、2003）

大多亮『ヒットマン～テレビで夢を売る男～』（角川書店、1996）

岸田功『テレビ放送人 私の仕事』（東洋経済新報社、1979）

小池正春『実録 視聴率戦争！』（宝島社新書、2001）

小池正春「地上波制圧！？日本テレビの視聴率哲学」『創』2000 年 1・2 月号（創出版、2000）

後藤和彦『放送編成・制作論』（岩崎放送出版社、1967）

後藤和彦「編成における決定―一事例の問題発見的考察―」『放送学研究』18 号（日本放送出版協会、1968）

五味一男『視聴率男の発想術～「エンタの神様」仕掛け人の“ヒットの法則”～』（宝島社、2005）  
「最近のテレビ番組視聴率とラジオ番組聴取状況－MMR をめぐって－」『調査情報』1958 年 9 月上旬号（ラジオ東京調査部、1958）

Schramm, W. (Ed.). 1960. Mass communications (2nd ed.). Urbana, IL: University of Illinois Press. (=学習院大学社会学研究室訳『マス・コミュニケーション～マスメディアの総合的研究～』東京創元社、1968)

田原茂行『テレビの内側で』（草思社、1995）

筑紫哲也「自我作古～視聴率についてお訊ねへのお答～」『週刊金曜日』1996 年 5 月 24 日号（金曜日、1996）

ばばこういち『視聴率競争～その表と裏～』（岩波ブックレット、1996）

ビデオ・リサーチ編『視聴率 20 年』（ビデオ・リサーチ、1982）

福田陽一郎『渥美清の肘突き～人生ほど素敵なショーはない～』（岩波新書、2008）

村上七郎『ロングラン マスコミ漂流 50 年の軌跡』（扶桑社、2005）

山田良明「データ分析から生まれる企画はない」『放送文化』2004 年春号「特集①テレビ局は視聴率をどう考えているか」（NHK 出版、2004）

横澤彪「特集 テレビの“突破者”たち！～“芸”の解体こそ新しい笑い～」『GALAC』2003 年 4 月号（放送批評懇談会、2003）